

わが国における革新的小売業の源流

－「越後屋」呉服店の創業に関連して－

A Root of Innovation and Concerns of Retailing in Our Country

鐘井輝 経営事務所 中小企業診断士 鐘井 輝

Akira Kanei Management Consulting Office Registerd Management Consultant

はじめに

「正札販売」とは小売業の店頭で、売り手と買い手が駆け引きをせずにあらかじめ売り手により提示された価格で販売が行われることである。現在の小売業においてはあたりまえになっている販売方法であるが、幾度となく小売業の革新として取り組まれた経緯があった。第二次世界大戦後のわが国では、終戦直後の配給制・価格統制時代に発生したインフレーション下において、ヤミ値や暴利で利益を上げている商人が多数存在した。それに対して、店は客のためにあるという思想のもとに「正札販売」を実行した一群の商店が存在していた。そのなかにその後のビックビジネスにまで成長するスーパーの原点があったのである。⁽¹⁾

一方ヨーロッパでは1852年、アリストテッド・ブシコ(Aristide Boucicaud)により創業された世界初の近代的百貨店オ・ボン・マルシェ(Au Bon Marche)において、現金正札販売、返品の自由、出入り自由の店舗が採用された。当時としては斬新で画期的な販売方法が実施され、その後の近代的百貨店の発達に大きな影響を及ぼした。しかしながら、わが国では、それ依然の17世紀後半に既に「越後屋」呉服店により「現金掛値なし」の「正札販売」が実施されており、多くの消費者の支持を得て発展していたのである。

本稿では、世界で初めて導入された「正札販売」を含めた「越後屋」呉服店の小売業としての革新性を探り、実行された内容について整理する。つぎに、創業者三井高利の経営理念や革新性が受け入れられた背景について纏める。最後に、後に「三越百貨店」へと発展的成長を遂げた「越後屋」呉服店の行った革新について、現代的評価を考えてみたい。

三井高利の新商法

三井高利は1673年(延宝元年)8月に江戸本町一丁目に「越後屋」呉服店を開業した。「開店早々の小店舗越後屋は、武家屋敷の顧客など一軒もないとい

⁽¹⁾ 鐘井輝『生成期革新的小売業における経営理念の形成－セルフ・サービスの導入に関連して－』同志社大学大学院課題研究, 1998年, 3月, 経: 009。

うような、苦しい立場からの出発であった。」⁽²⁾当時の江戸の商業の中心は本町通りであり、多くの呉服店が存在しており、間口20間⁽³⁾にもおよぶ大店舗も既に出現していたのである。越後屋では定まったお客を持っていなかったのも、僅かの反物類を毎日持ち歩いて行商するとか、或いは売り子を使って布類の切り売りをするに過ぎなかったのも、その売上高も最初は僅少であった。⁽⁴⁾

高利は、従来からの呉服屋が、見世物商い⁽⁵⁾や屋敷売⁽⁶⁾に専念しているときに、これらに対抗する次のような新商法を考えだし、実行に移していったのであった。

1．諸国商人売

諸国の商人達に対して、卸売の営業を開始した。直接にお客と取引することの方が、商人にとっては利潤は大きかった。しかし同業の呉服商へ販売する方法は利潤を薄くするかわりに、取引量を多くして、商品を速やかに処分することで、店内に在庫を停滞させないという狙いがあった。⁽⁷⁾比較的小資本の呉服業者は、直接京都から商品を仕入れる時間と手間が省けたために、競って「越後屋」から商品を仕入れた。

2．店前売

店先で小売業を行い、その取引はすべて現金売買とする方法をとった。見世物商いや屋敷売の決済方法は6月・12月の二節期払か、または12月一度の極月払による掛売が慣例となっていた。掛売により資金が長期間寝かされることやお客の不実で発生する危険を含んでいたために、商品は高価なものとなっていたの

⁽²⁾ 中田易直『三井高利』吉川弘文館，1959年，79ページ。

⁽³⁾ 1間は6尺（約1.818メートル）

⁽⁴⁾ 同上書，78～82ページ。

⁽⁵⁾ あらかじめ得意客を廻って、その注文の有無を聞き、後で品物を持参する商い方法。

⁽⁶⁾ 商品を得意先に持参して販売する方法。

⁽⁷⁾ 高利は在庫管理には細心の注意を払った。1676年（延宝4年）江戸店の手代に対して示した店規27ヶ条で詳細に注意を与えている。1、売り物のなかで、いたんだものは、一カ所にはずしておいて、相談の上で安くとも処分しなさい。1、何物にもよらず、品物がたくさんあって、しかも30日間も売れないような商品は、京都の仕入れ値段より損になってもよいから、処分してしまいなさい。

である。現金売りでは売掛期間中の金利をみる必要もなく、貸倒れによる損失もなくなるので、品物の値段は掛売の商品よりも格段に安価になった。今までの商慣習にとらわれない考え方を実行したといえる。

3．呉服物の切売

従来呉服店では一反以上の単位でしか反物類が売られておらず、たとえ半襟一掛けしか必要でなくても一反を買わなければならなかった。例外的に場末の小店舗では切売が行われていたが、本町通のような中央の呉服店では商人の面目にかかわるものとして、どこの店でもまだ行われていなかった。⁽⁸⁾高利の始めた切売は、新しい大衆顧客にとって、非常に便利なものとなった。

4．一人一色の役目

店内の手代共がそれに所属する小僧を伴い、一種の分業制をとって働いた。その品種によって例えば金襴類、日野郡内絹類、羽二重、沙綾類、紅類、麻袴類、毛織類にそれぞれに専門の手代を担当させている。⁽¹⁰⁾この方法を採用したことにより大いに能率を高めることができたといえる。

5．即座仕立て

職人を多数店内にかかえ、その場で衣類を仕立ててすぐに渡すというサービスも始められた。浪人などで仕官の口が定まり、急に麻袴が必要であるという場合などには、それぞれ分業で使いの者の見ている前で仕立てて渡した。既製服売買の一手手前までできていた。後の江戸後期には子供の仕立て上がりを発売して、店内の天井へ高く掲げ、子供を持つ親の心を巧みにとらえた。⁽¹¹⁾

6．いろは付きの引出しによる商品分類

引出には商品分類別に唐国や和朝の絹布がたたみ込まれていた。引出毎に商品分類を行うことで、商品管理を容易にすることができたといえる。

7．広告宣伝

高利は宣伝ということにおいてもあらゆる機会を利用した。

(1)江戸市中への引札配布

1683年(天和12年)江戸駿河町に移転して、店舗を構えるとすぐに「呉

⁽⁸⁾ 当時一般同業者間に規約があり、切売を厳禁していたという説もある。

⁽¹⁰⁾ 浮橋康彦『日本永代蔵 翻刻』桜楓社，1995年，42ページ。

⁽¹¹⁾ 中田易直『三井高利』吉川弘文館，1959年，116ページ。

服物現金安売、無掛値」による正札販売を、市中に広告した。⁽¹²⁾この宣伝が好評を博し、店が賑わった状況が『商売記』に描かれている。「又遠方より買手衆被参詰かけ、朝より昼時分迄も、時により買人衆待、買調被参候事。」と、熱狂的な繁昌ぶりを示したのであった。

(2) 貸し傘

俄雨の時に何百本という「するが町、越後屋」と大書きした番傘を準備しておいて、店の客であるかどうかにかかわらず貸した。貸した番傘が全部戻ってくるとは限らないが、広告費として消耗を見込んでいたと考えられる。

(3) 読み物の執筆

戯作者などに原稿料を与えて、「越後屋」を題材とした婦女の読み物を執筆させた。⁽¹³⁾

三井高利の経営理念と背景

1. 経営理念

高利の三男高治が書いたといわれる『商売記』には当時の状況が描かれている。「呉服物の事は、外の売物とは違、色品多く、地合高下紛敷者にて、そらね多く申、素人呉服物買に出申儀難成様在之候処を、遠国の田舎もの、女童に、盲人も買に参候ても埒申様に致し、現金そうねなしに商買致しはじめ、天下一統此方買物値ぎり不申、何ほどの買物にて、此方付札の通、買調悦参り候。又遠方より買手衆被参詰かけ、朝より昼時分迄も、時により買人衆待、買調被参候事。」⁽¹⁴⁾もともと呉服類は種類が多く、その地質にも良否があって、それにより値段も異なっていたが、素人にはなかなかその区別が付きにくいものであった。この盲点について悪質な呉服店が商品に掛値を行い、暴利を貪るものも多かったのである。高利はお客次第で値段をつける悪い習慣に困っていた人々が、誰でも

⁽¹²⁾ 「駿河町越後屋八郎右衛門申上候。今度工夫を以、呉服物何に不依、格別下値に売出し申候間、私店に御出御買可被下候。何方様にも為持遣候儀八不仕候。尤手前割合勘定を以売出し候上八、一銭にて、空値不申上候間、御値ぎり被遊候ても、負八無御座候。勿論代物は、即座に御払可被下候。一銭にて延金には不仕候。以上。 駿河町二丁目 越後屋八郎右衛門」

同上書，110～111ページ。

⁽¹³⁾ 増尾信之「三井讀本」亜細亜書房，1943年，37ページ。

⁽¹⁴⁾ 中田易直『三井高利』吉川弘文館，1959年，112ページ。

安心して買える方法を採用して商いを行った。目前の利益に目を奪われることなく、品を選び利を薄くして、お客に利益の多いことを願って、自らの信用を重んじた商いに心がけていたといえる。

2. 商人倫理

後の1703年(元禄16年)、店内の支配人に出された心得『支配勤集』において次のように示された。「手前は於江戶-現金掛値なし。素人御方へ手前正直成を頼に、御求被下、追日繁栄致事、難有筋と可存候。依之随分元を安く相調、少利を以商徳致事成。支配仕者不計了簡を違、今一步通上候ても、目に立申程の儀無之様に存、利に不叶札懸等、万一末々に至仕間敷にて無之候。則是滅亡の沙汰と相心得、本筋を以掛引可仕事。商は如揚弓-。手前のそなえあしく候ては、すいび仕道理、誠可恐事。」薄利多売・現金掛値なしの商法が、商人の正直な心掛けにささえられて、お客に支持されたのであって、万一不正直な心をおこすならば、やがて滅亡に至るであろうことを説いている。⁽¹⁵⁾

高利の孫にあたる高房は『内寄合式目』⁽¹⁶⁾で「利慾は商家の常業といえども、邪欲非法なきようにして、大胸利は後と心得、商人・職人出入の人に至るまで、恨の心なきように、もろくも熟する思いをなし、天の直道に叶い店も愈増に幾久しく栄云々。」⁽¹⁷⁾と述べ、邪欲非法の商いを戒め、正直に利を得ることを説いている。高利得の抑制により公正な価格設定が成し遂げられ、町人社会における交換の正義や流通における正義が示されたといえる。

3. 勤労道徳

高利は『宗竺遺書』において述べている。「商人は、不断の心がけうすき時者、他より其商をうばう。是軍の利。多年心に無懈怠-、商のみちを能勤、眷属を養、内を治め、外家業おこたらざれば家栄るなり。」「商は的のごとし。手前能調る時は、あたらずということなし。商是を限りといふことなし。能働ば繁昌す。工面悪しければ商減少す。」⁽¹⁸⁾ 艱難の効を積まない利得行為は、悪銭身につかずであって、有害無益のことと考え、日夜堅実に真面目に、粘り強く働くことが、

⁽¹⁵⁾ 同上書，196ページ。

⁽¹⁶⁾ 高利の遺書に基づき店員取締と主人戒が定められたが店員取締の戒めの1つである。

⁽¹⁷⁾ 同上書，197ページ。

⁽¹⁸⁾ 同上書，199ページ。

必要であることを説いた。また『商売記』においては、「宗寿被_レ仰候は、商の本は養生に有。聖人も守_レ死る能道と被_レ仰候。神前にても先子孫息災延命、次に富貴繁昌と人々祈申事。」⁽²⁰⁾とあり、健康と長寿を得て、富貴繁昌することこそが最善の理想であると考え、万事慎みの生活を目指した。生命を大切に、自己の職業に誠実に行き、生活の安定を得て次第に富み栄えることが真の楽しみであることが説かれた。

4. 江戸における呉服業発展の背景

1590年(天正18年)徳川家康は江戸に入り土木を起し、1604年(慶長9年)から江戸城の大改造に着手した。幕府の所在地として、政治の中心となったため麾下の武士はことごとく江戸に移り住んだ。さらに参勤交代の制度が実施されることにより、三百諸侯とその家族は邸宅を構え、その家臣及び家族も多く移住したのであった。それ故諸国より各種の商人が集まり住んで、商業も大いに発達して江戸の人口は急速に増加していったのである。諸侯の多くは豊臣氏の盛時に、京や大阪に住み、絢爛豪華な桃山文化の洗礼を受けたものも多く、江戸に住むに至っても、上方文化に対する欲求は衰えなかったのである。

一方養蚕は大和朝廷時代からわが国で行われてはいたが、戦乱が激しくなるに従い、衰えて市場に出るものも減少をした。しかし戦国時代の天文年間に入り、ポルトガル船が中国からの生糸を運んでくるようになると、無限に安価で供給されることが可能になったのである。同時期には木綿の種子もわが国に伝わり、製織工業が急激に発展するきっかけが生まれたのであった。そして京都西陣⁽²¹⁾や筑前博多に絹織物工業が勃興したのである。

江戸における武士の消費生活は、町人の所得を増大させて、好況を招いていたが、精巧な工芸品は当時の江戸では生産されることはなかったのである。急激に膨張した江戸では武士及び家族の数に比べて商人の数が少なく、当初は伊勢の商人以外は移り住む者もあまり多くなかった。1629年(寛永6年)に京都商人が初めて江戸で商いを行って以降に、江戸において消費者の欲求を満足させることができた商人のなかから多くの富商を輩出している。

高利が「越後屋」呉服店を開業した延宝元年は、既に関西商人が進出して40

⁽²⁰⁾ 同上書，191ページ。

⁽²¹⁾ 1583年(天正11年)より西陣織始まる。

年以上を経過しており江戸での商いは、むしろ後発の感があったといえる。⁽²²⁾

5. 井原西鶴のみた「越後屋」呉服店

井原西鶴は1688年(元禄元年)刊の『日本永代蔵』巻一「昔は掛算今は当座銀」で駿河町へ移転して6年目、江戸進出15年目の「越後屋」呉服店を紹介している。

「兎角はあわぬ算用、江戸棚残て何百貫目の損。足もとのあかいうちに、本紅の色かえてと、銘々分別する時、又、商の道は有物。三井九郎右衛門という男、手金の光、むかし小判の駿河町と云所に、面九間に四十間に、棟高く長屋作りして、新棚を出し、萬現銀売りに、かけねなしと相定め、四十余人利発手代を追いまはし、一人一色の役目。たとへば、金襴類一人、日野・郡内絹類壱人、羽二重一人、沙綾類一人、紅類一人、麻袴類一人、毛織類一人、此ごとく手わけをして、天鷲兔一寸四方、段子毛貫袋になる程、緋繻子鍮印長、龍門の袖覆輪かたかたにても、物の自由に売り渡しぬ。殊更、俄か目見の熨斗目、いそぎの羽織などは、其使をまたせ、数十人の手前細工人立ならば、即座に仕立、これを渡しぬ。」⁽²³⁾

昔は後払いの売掛による商売であったが、今は現金売買であるというタイトルで「越後屋」の様子を述べている。駿河町で間口約16メートル、奥行き約73メートルの新店を設け、商品毎に担当の手代をつけて、現金掛値なしで商いを行っている。数十人の仕立屋を抱え、いそぎ客へは即座仕立てのサービスも行っている。「越後屋」においての現金掛値なしによる販売方法、一人一色による販売方法、即座仕立てによる販売方法が述べられている。

「さによって家栄、毎日金子五十両つゝならしに、商売しけるとなり。世の重宝是ぞかし。此亭主を見るに、目鼻手足あつて、外の人にかはつた所もなく、家職にかはつてかしこし。大商人の手本なるべし。いろは付の引出しに、唐国・和朝の絹布をたゝみこみ、品々の時代絹、中将姫の手織の蚊屋、人丸の明石縮、阿弥陀の涎かけ、朝比奈が舞鶴の切、達磨太師の敷蒲団、林和靖か括頭巾、三条小鍛冶が刀袋、何によらずないといふ物なし。萬有帳めでたし。」⁽²⁴⁾

⁽²²⁾ 増尾信之「三井讀本」亜細亜書房，1943年，34～42ページ。

⁽²³⁾ 浮橋康彦『日本永代蔵 翻刻』桜楓社，1995年，41～42ページ。

⁽²⁴⁾ 同上書，42～44ページ。

平均して毎日金子五十両⁽²⁵⁾の商いを行っている。高利は他の人とかわった所はないが、家職においてはかわっていてかしこく、大商人の手本である。いろは付きの引出で商品の管理を行い、この店にはないという物がなく何でも揃っている。「越後屋」での商品管理の方法や品揃えの良さを述べ、高利が大商人の手本であると誉めているのである。

むすびにかえて

「越後屋」呉服店の革新性

－その現代的評価－

1. 「越後屋」呉服店の革新性の意義

1635年（寛永12年）に母の命を受けて一度は江戸に出た高利であったが、1649年（慶安2年）に松坂への帰国を余儀なくされ、その後江戸において自らの店を創業することができたのはそれから38年後のことであった。江戸の呉服店としては後発に属し、開業当時時は間口九尺で使用人10人足らず、武家屋敷の顧客など一軒もないというような、苦しい立場からのスタートであった。利幅の多い見世物商いや屋敷売の掛売から店前売にその商いの方法を切り替えていったのは、克服すべき以下の課題が存在していたと考えられる。

(1) 従来から存在した呉服業の掛売の慣習

大名や武士、大商家に対して行われた掛売により、資金の長期滞留化を招いていたとともに貸倒リスクを発生させていた。

(2) 呉服業におけるプライドの存在

切売など零細な商いは商人の面目にかかわるとして行われなかった。顧客は必要な商品を必要な量だけ買い物することができなかった。

(3) 呉服業同業者間の対立意識

商売敵である同業者へ商品を販売することは「敵に塩を贈る」事であると考えられていた。

(4) 商いにおけるの老子思想の影響

「良賈は深く蔵して空しきが如く」というような思想が一般的であり、積極的な広告宣伝よりは、やいのやいの云わないで、ほっておけという考え方が大勢を

⁽²⁵⁾ 中田易直『三井高利』吉川弘文館，116ページ及び増尾信之「三井讀本」垂細垂書房，37ページで1日の売上を百五十両としているが、浮橋康彦『日本永代蔵 翻刻』桜楓社，42ページでは五十両と記載している。

占めていたと考えられる。

「越後屋」は種々の革新を行うことで、当時の呉服業に内在していた課題を克服する可能性を提起したが、同時にその時期は貨幣経済や信用経済の発展による町人の台頭期にあったことも事実である。

(1) 商人階級の分化

既に室町時代中期から農工業生産の発展に伴い、商人階級は分化しつつあった。

(2) 城下町の発達

鉄砲伝来による戦術の変化に伴っての武士の城下町への定住化や、城下町振興策としての楽市、楽座の許可があった。

(3) 交通の安全化

天下統一による関所の撤廃、治安の確立による交通の安全化が成し遂げられた。

(4) 貨幣制度の確立と流通

室町時代には一般的にはほとんど物々交換であったが、徳川時代になって貨幣制度が確立して一般に流通しだした。

さらに幕藩体制の組織権力が充実してくると貨幣経済はさらなる全国的な発展を見せたのである。

(1) 貢租体系の整備

米穀や貨幣による貢租体系が整備された。

(2) 交通の発達

東廻り・西廻り航路の整備が行われた。

(3) 都市の発達

生活の向上が見られ、奢侈的な傾向が助長された。

(4) 全国的な経済の形成

江戸・大阪・京都の三都がめざましく繁栄して、流通圏が拡大した。

それまでの呉服業は各種の利権の恩恵と援助を受けていた特権商人層を中心に商いが実施されていた。しかし「越後屋」の採用した新しい商い方法は、自らのリスクで流通過程より利潤の吸収を行い、商業資本を急激に増加させることを可能にした。店先でお客を迎えることは、経費の節約に貢献し、現金売は資金回転を早めた。一方仕入れ面では従来通りの二節期払いであったために、資金は更に数倍にも活用されたのであった。その結果、新旧商人層の交代が成し遂げられていったと考えられる。

2. 「越後屋」呉服店の革新性の現代的評価

越後屋は新しい商いの方法を行うことにより、古い商慣習からの脱皮を図った。

今までになかった経営方法の開発がなされたといえる。変化を遂げつつあった社会経済環境のなかで、当時新しく台頭していた商人層やそれに近い農民層をも大衆購買層と捉え、消費者の立場に立った商いが行われた。それまでの封建支配者層たる武士だけを対象とはせずに広く大衆を顧客と考えたのである。この大衆顧客のニーズに基づいた商いは顧客の絶大な支持を受けることとなり、商業資本の蓄積が行われ、三井財閥の基礎を形成していったのであった。わが国では第二次世界大戦後の混乱期に再び「正札販売」による小売方法が主張され、顧客の立場に立った商いの必要性が述べられたが、消費者志向に基づいた小売業のルーツ、すなわちその原点は「越後屋」の「現金掛け値なし 正札販売」にあったのである。「越後屋」の行った革新によるその後の発展は高利個人の堅実な生活態度や誠実な商業意識に負うところも多い。関連した諸問題の研究は今後の課題としていきたい。

関西実践経営・第16号1998年10月原稿

参考文献

- 倉本長治著 (1982) 『倉本長治著作選集第一二巻』商業界。
- 増尾信之編 (1943) 『三井讀本』亜細亜書房。
- 三越のあゆみ編 (1954) 『三越のあゆみ 株式会社三越創業五十周年記念出版』株式会社三越本部総務部。
- 中田易直著 (1959) 『三井高利』吉川弘文館
- 日本商工会議所編 (1998) 『販売士(1級)ハンドブック商業経営の基本, 人事管理編』』キャリアック。
- 大橋武夫著 (1985) 『成功の法則 全力を決勝点に集中せよ』マネジメント社。
- 島田文武編 (1991) 『日本の豪商〔近代産業の源流〕平成三年度版』滋賀報知新聞社。
- 浮橋康彦編 (1995) 『日本永代蔵 翻刻』桜楓社。
- 山木育著 (1992) 『三井の創業者精神』ビジネス社。
- 安田芳昭編 (1995) 『現代流通入門〔新版〕』有斐閣ブックス。